

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O CAPITALISMO NATURAL NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ricardo Cadore Nunes
matrícula nº: 101118467

ORIENTADOR: Prof. Paulo Roberto de Souza Falcão

Novembro 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O CAPITALISMO NATURAL NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Aprovação da banca examinadora:

Prof. Orientador: Paulo Roberto de Souza Falcão

Prof. Examinador: Ruthberg dos Santos

Novembro 2007

*"O futuro não é alguma coisa que irá acontecer conosco.
Construímos o futuro a cada momento que vivemos,
uma idéia imemorial que é a própria essência do karma ,
mais facilmente compreendida no Ocidente através da passagem bíblica:
colherás aquilo que plantares.
Nosso futuro nasce das nossas idéias transformadoras, do nosso atributo
humano básico e original, que é a capacidade de criar imagens de um mundo
que ainda não existe, mas pode vir a existir. "*

Lipnack, 1992

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa bibliográfica acerca da utilização dos conceitos propostos pelo Capitalismo Natural aplicados a estratégias empresariais de empresas que se propuseram a enfrentar os novos desafios impostos pela necessidade do desenvolvimento sustentável. O objetivo é de fornecer ao leitor uma revisão da literatura sobre os conceitos de estratégia empresarial, sustentabilidade (ou desenvolvimento sustentável) e Capitalismo Natural, assim como demonstrar sua aplicabilidade prática através de estudos de casos levantados. Conclui-se que a modificação urgente no modo de produção e consumo atual é imperativa às organizações, e que o Capitalismo Natural pode ser utilizado como direcionador das modificações estratégicas necessárias ao desenvolvimento sustentável.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – O CAPITALISMO TRADICIONAL E A DEVASTAÇÃO DO PLANETA	6
1.1 – Introdução	6
1.2 - Objetivo Final e Intermediários do Trabalho	8
1.3 - Delimitação do Estudo	9
1.4 - Relevância do Estudo	10
1.4.1 – Histórico da Formação da Consciência Sustentável	10
1.4.2 – A Calamitosa Situação Atual de Nosso Planeta	12
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DO TRABALHO	17
CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 – Visão Geral sobre Estratégia Empresarial	18
3.1.1 – Abordagem clássica	20
3.1.2 – Abordagem evolucionária	25
3.1.3 – Abordagem processual	25
3.1.4 – Abordagem sistêmica	29
3.2 – Estratégias Empresariais de Crescimento	30
3.2.1 – Inovação	30
3.2.2 – Diversificação, integração e aquisições	32
3.2.3 – Internacionalização	33
3.3 – O Gerenciamento da Estratégia	34
3.3.1 – Estratégia e estrutura	34
3.3.2 – Mudança estratégica	36
3.4 – Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável	38
3.5 – Capitalismo Natural	41
CAPÍTULO 4 – EXEMPLOS DE CASOS DE SUCESSO	46
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

CAPÍTULO 1 – O CAPITALISMO TRADICIONAL E A DEVASTAÇÃO DO PLANETA

1.1 – Introdução

Estudos recentes realizados pelo departamento de climatologia do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), apontam que, nos últimos trinta e cinco anos, a duração e a intensidade dos furacões no Oceano Pacífico tem aumentado gradativamente.

Demais estudos do mesmo departamento apontam que uma forte elevação na temperatura atmosférica e da superfície do oceano acompanhou essa mudança de padrão dos furacões formados no Oceano pacífico, o que despertou ainda mais a preocupação de toda a comunidade científica.

As recentes catástrofes naturais e os recentes alertas da possibilidade do aquecimento global pela mídia e pela sociedade, trazem ao conhecimento popular um assunto que já é tema de debate no meio científico desde a década de sessenta, mas que só agora parece receber um pouco mais de importância por todas as esferas da sociedade, inclusive das organizações empresariais.

O uso indiscriminado dos recursos disponibilizados por nosso planeta começa a mostrar suas conseqüências já no presente, e não a médio ou longo prazo como muitos acreditavam.

O modelo de produção capitalista tradicional tem como base o lucro a qualquer custo e o uso predatório dos recursos naturais, mentalidade que não leva em conta as consequências impostas à totalidade do ambiente no qual o sistema encontra-se inserido, e do qual depende para garantir sua sobrevivência.

As externalidades negativas geradas pelo modo de produção e consumo atual começam a esboçar questionamentos sobre a forma de conduta e gestão dos recursos naturais utilizados pelas empresas e, por sua vez, por todos os demais membros da sociedade que utilizam os bens e serviços gerados por seus processos. Tais questionamentos, mesmo que ainda feitos de forma tímida, começam a representar novas oportunidades para as organizações, oportunidades de criação de vantagens competitivas com a modificação da mentalidade dos sistemas de produção e gestão.

Sendo assim, o paradigma do capitalista tradicional começa a ser criticado pelas próprias empresas, não somente pelos fatos já levantados, mas também pela percepção de uma leve modificação da demanda por produtos de empresas socialmente responsáveis, além da pressão crescente dos governos quanto à atenção às questões ambientais.

Dentro desse cenário surge a necessidade das empresas iniciarem uma busca por um novo modo de produção e gestão que seja capaz de aferir lucro, desenvolvimento, garantia de perpetuidade da organização, e ainda contribuir para a preservação ambiental. Esse objetivo talvez possa ser alcançado através da modificação da estratégia empresarial, baseada em um modelo de gestão socioambiental que visa à criação de uma vantagem competitiva para a organização.

Para efeitos desse estudo, será utilizado o modelo do Capitalismo Natural (P. Hawken, A. Lovins e L. H. Lovins (1999)), que propõe mudanças radicais nas práticas de gestão e produção utilizadas no direcionamento dos negócios das corporações, com foco na questão econômica (lucro), porém prezando pela conservação e melhoria do meio ambiente – e por sua vez da sociedade, como possível resposta para os anseios dessas organizações.

Por tanto, o foco desse trabalho é na resposta à seguinte pergunta: **É possível que o modelo do Capitalismo Natural seja utilizado para embasar uma estratégia de negócio de sucesso?**

1.2 - Objetivo Final e Intermediários do Trabalho

O objetivo final deste trabalho é demonstrar que as modificações das práticas de gestão defendidas pelo Capitalismo Natural podem ser utilizadas como estratégia de negócio de sucesso pelas organizações.

Os objetivos intermediários são os seguintes:

- Identificar os fatores e agentes que despertam o desejo por mudanças nos modelos de produção, a fim de preservar e melhorar o meio onde estão imersas;
- Rever os conceitos de estratégia empresarial;
- Estudar o conceito de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, o que é de extrema importância para a compreensão do trabalho;
- Compreender a filosofia e as mudanças de gestão propostas pelo Capitalismo Natural;

- Identificar, através de pesquisa bibliográfica, empresas que comprovaram a viabilidade das mudanças propostas pelo Capitalismo Natural em suas operações, criando vantagens competitivas;

1.3 - Delimitação do Estudo

O presente estudo tem a intenção, através de pesquisa bibliográfica, de identificar empresas que estejam utilizando, ou que já utilizaram, os conceitos descritos pelo Capitalismo Natural em suas estratégias de negócios, ou seja, que colocaram em prática as mudanças propostas pelo novo modelo assegurando retorno do capital investido, tanto no aspecto econômico quanto no aspecto ambiental.

Outros conceitos e idéias que visam à concretização do mesmo objetivo proposto pelo Capitalismo Natural serão citados nesse estudo apenas como referência a outras doutrinas, visto que o aprofundamento sobre cada um deles afastaria o foco do conceito chave tema do trabalho. Esses aprofundamentos poderiam ser objetos de estudo de outros estudos.

Não é pretensão do autor definir qual conceito ou metodologia deva ser adotado como padrão para o alcance do desenvolvimento sustentável das organizações, ou ainda, tentar mensurar a eficiência das diversas doutrinas. Por esse motivo o estudo delimita-se a coletar casos específicos nos quais as mudanças de gestão propostas pelo Capitalismo Natural (aplicadas em sua totalidade ou não) foram utilizadas com sucesso dentro da organização, modificando sua estratégia de negócio.

Os estudos realizados para a satisfação dos objetivos intermediários desse estudo, são destinados ao embasamento da cadeia de raciocínio lógico que demonstra a necessidade de mudanças do padrão econômico atual, visando conscientizar o leitor sobre a relevância do tema para a nossa sociedade.

1.4 - Relevância do Estudo

1.4.1 – Histórico da Formação da Consciência Sustentável

O surgimento e a difusão da consciência sustentável remetem ao período da criação do pensamento ecológico, onde as primeiras reflexões e constatações do papel e efeito do Homem sobre a natureza foram iniciadas.

Pode-se destacar dois marcos primordiais desse processo:

1º – Leis que proibiram serrarias hidráulicas e protegeram as florestas na França e Inglaterra, no século XIV;

2º – criação do Decreto das Águas e Florestas, em 1669, na França, onde os interesses econômicos são a principal base ideológica para o protecionismo das mesmas.

Durante o Renascimento o movimento vive uma segunda fase, incorporando o pensamento de posição superior do ser humano no mundo e vendo a natureza com o único objetivo de satisfazer suas necessidades. E assim segue durante todo o século XIX. Mesmo com as novas teorias desenvolvidas pelo Darwinismo, o pensamento econômico continua a

reger as ações do Homem, assim como a preservação do meio ambiente, sem questionamentos mais aprimorados.

As primeiras idéias objetivando a preservação da natureza surgem pela primeira vez nos Estados Unidos, com a criação de parques nacionais como o de Yellowstone (1899). Porém, a atitude inovadora do país dissemina com lentidão sementes em torno do globo, e o pensamento ecológico é deixando de lado logo após a segunda guerra mundial.

A partir de então, a percepção cada vez mais clara dos problemas ambientais leva ao surgimento de um movimento internacional embrionário e à realização de diversos encontros, convenções, acordos e congressos, até que a Primeira Grande Guerra interrompe o processo de mundialização do movimento. Em 1923, o I Congresso Internacional para a Proteção da Natureza, em Paris, se torna o marco do nascimento do atual movimento preservacionista. Ao final da década de 1930, a idéia de preservação da natureza recebeu uma solução pragmática: criar unidades de conservação.

Com a crise de 1929 amplia-se o uso de tecnologias menos onerosas (mais lucrativas e poluidoras). Os Estados Unidos, desejando preservar seu crescimento industrial, propõem a expansão das Unidades de Conservação como política ambiental internacional.

Após a Segunda Guerra, o movimento internacional finalmente se consolida. Pela primeira vez, a necessidade de regulamentar a produção industrial de modo a proteger o meio ambiente se tornou aceita.

A conscientização de que as questões ambientais devem ser consideradas no processo de desenvolvimento, tanto governamental quanto organizacional, ganharam impulso com os

grandes acidentes ambientais que marcaram as décadas de 60 a 80, como o da Baía de Minamata no Japão, o acidente de Bhopal na Índia, o acidente na usina nuclear de Chernobyl, na extinta União Soviética e o vazamento de petróleo da Exxon Valdez no Alasca, entre outros. A comoção internacional causada pelos acontecimentos reforçou o questionamento já expresso pela ONU na Conferência de Estocolmo, em 1972.

A resposta da ONU sobre o comportamento predatório do desenvolvimento econômico foi consolidada com a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, em 1987. Nele, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) criticava o modelo adotado pelos países desenvolvidos e defendia um novo tipo de desenvolvimento, capaz de manter o progresso em todo o planeta e de, no longo prazo, partilhá-lo entre países em desenvolvimento e desenvolvidos. Nascia, assim, o conceito de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade.

Entretanto, o desenvolvimento do conceito de Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável, há aproximadamente vinte anos atrás, parece não ter sido absorvido pela sociedade.

1.4.2 – A Calamitosa Situação Atual de Nosso Planeta

“O meio ambiente ainda está na periferia do desenvolvimento econômico e social”, esta é uma das constatações expostas pelo Segundo relatório do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) de 2002 (UNEP, 2002a). O mesmo relatório traz a tona fatos ainda mais preocupantes: “os dados mais recentes ampliam a evidência da crescente

pressão que está danificando os sistemas ecológicos que mantêm toda a vida do planeta” (UNEP, 2007).

Mesmo com os esforços globais, que ganharam força desde a Conferência de Estocolmo de 1972 (primeira conferência mundial sobre o estado do meio ambiente), os problemas ambientais continuam a se manifestar.

O modelo atual de produção e consumo acaba por favorecer os principais vilões da degradação de nosso meio ambiente e a capacidade de sustentação de vida de nosso planeta; entre eles temos o crescimento populacional e a pobreza de um lado, e o excessivo consumo, do outro, alimentando o ciclo de destruição do próprio modelo;

A UNEP (2002a) fez um balanço da evolução ambiental entre a conferência de Estocolmo (1972) e o ano de 2002. Esse balanço vem sendo atualizado desde então pelo próprio PNUMA através da série GEO – Global Environment Outlook (UNEP, 2004; UNEP, 2005; UNEP, 2006; UNEP, 2007). MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005a) fez também uma análise abrangente da situação ambiental do planeta. A situação é alarmante. Os principais problemas relatados podem ser assim resumidos:

- **Degradação do solo:** O crescimento populacional é, indiretamente, a maior causa da degradação do solo. O crescimento populacional em determinadas áreas do globo (como a África), tem sido maior que o crescimento da produção de alimentos, que acaba por esgotar e contaminar os solos com produtos químicos nocivos ao ambiente e ao ser humano. Outras causas da degradação do solo

envolvem a destruição de florestas, o uso de máquinas pesadas e práticas agrícolas inadequadas.

- **Degradação das Florestas:** A expansão das terras agrícolas e à exploração da madeira continuam a provocar a degradação das florestas. Por trás dessa degradação está, mais uma vez, o crescimento populacional, que aliado à pobreza provoca a invasão de terras virgens, em busca de sustento tanto alimentar como energético. A exploração da madeira para a indústria e para a geração de energia é outra importante causa da degradação das florestas. Fatores naturais também têm contribuído para a degradação das florestas. Entre eles: pestes, incêndios e desastres climáticos.
- **Redução da Biodiversidade:** A biodiversidade global está se reduzindo a uma velocidade maior que a natural, principalmente devido à conversão do solo (de florestas para plantações), à mudança climática, à poluição, à **exploração insustentável de recursos naturais** e à introdução de espécies exóticas.
- **Redução da disponibilidade de água doce:** Cerca de um terço da população mundial vive em países que sofrem de escassez de água de moderado a alto. Mais uma vez o crescimento populacional é uma das principais causas deste esgotamento de recursos. Este crescimento gera a maior necessidade de produtos agrícolas e industriais, que gera maior consumo de água devido à irrigação e ao uso produtivo. Ao mesmo tempo a indisponibilidade de água tratada é um dos maiores vetores de problemas de saúde pública.

- **Degradação costeira e marinha:** As principais causas da degradação costeira e marinha são o uso dos oceanos como depósito de resíduos e o uso indiscriminado de recursos naturais. O crescimento populacional também está por trás deste problema. O aquecimento global também está sendo identificado como mais uma causa da degradação costeira, principalmente das populações de corais.
- **Aquecimento global, chuvas ácidas e depleção da camada de ozônio:** Estes três fenômenos estão ligados à poluição atmosférica causada por gases como CO₂, Metano, NO_x, SO_x, CFCs entre outros. As chuvas ácidas têm provocado a perda de populações de peixes em lagos e degradado florestas. O aquecimento global devido à ação dos seres humanos está cientificamente comprovado. Desde a revolução industrial as emissões de CO₂ cresceram significativamente, principalmente devido ao uso de combustíveis fósseis. A depleção da camada de ozônio na região Antártica atingiu seu pico no final da década de 90, porém já dá sinais de estabilização, devido a ações consistentes envolvendo principalmente a indústria e o uso das substâncias causadoras do efeito.
- **Disposição de Resíduos Urbanos:** O crescimento populacional em cidades concentrou a população do mundo em áreas urbanas (47% da população global). É estimado que a população urbana atinja 65% do total até 2050. Os problemas deste crescimento envolvem a pobreza, o desemprego, a falta de serviços públicos de boa qualidade, além do estresse no uso de recursos naturais e na geração de resíduos (esgotos e resíduos sólidos).

O cenário sombrio exposto acima, abrange todos os membros da sociedade, tanto na esfera relativa às suas causas (modo de produção, padrão de consumo e uso), quanto na receptividade das suas conseqüências (principalmente a degradação do sistema de suporte a vida de nosso planeta).

A relevância de estudo é voltada às organizações, membros ativos de nossa sociedade, e que talvez possuam a maior parcela de responsabilidade sobre as causas que levam a construção desse cenário, visto que são elas que extraem a maior parte dos recursos naturais do planeta, para a produção de toda uma gama de produtos a serem consumidos pelos demais membros.

Sendo assim, a necessidade da modificação das práticas de gestão das corporações fica clara, e um possível conceito para direcionar essa mudança pode ser encontrado no Capitalismo Natural.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DO TRABALHO

O estudo em questão inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de estratégia empresarial e suas principais abordagens; o conceito de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e os principais conceitos e princípios referentes ao modelo de produção atual e o objeto de estudo em questão, ou seja, o Capitalismo Natural. A revisão se dá a partir de livros, artigos, trabalhos publicados em revistas indexadas nacionais e internacionais e teses de mestrado e doutorado divulgadas nos portais de pesquisa especializados.

Após a revisão da literatura referente aos conceitos que embasam o estudo, é abordada a situação atual de nosso planeta e a forma como as organizações têm interferido em sua capacidade de suporte a vida, a fim de evidenciar a relevância do estudo.

Dando seguimento, são relatados estudos de casos sobre empresas que já aplicaram seus esforços dentro da ótica da sustentabilidade em suas estratégias empresariais, utilizando no todo ou em parte as mudanças de gestão propostas pelo Capitalismo Natural, e que tenham obtido sucesso econômico, social e ambiental.

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 – Visão Geral sobre Estratégia Empresarial

Segundo Chandler (1962, p. 13) estratégia é “a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

No entanto, durante a evolução do conceito de estratégia, constata-se que ele torna-se mais abrangente. Estratégia organizacional trata, além dos aspectos racionais, dos intuitivos e emergentes. Estratégias baseadas nos aspectos emergentes não decorrem de um processo pré-concebido pelos dirigentes das empresas, pelo contrário, são resultados de movimentos não formalizados e que despontam de surpresa.

Tais estratégias são aperfeiçoadas por meio de um processo gradativo e articulado de tentativas e erros. Para Mintzberg (1988) estratégia é um termo contextual com aplicação para as mais variadas situações, que de acordo com o momento poderiam assim ser descritas:

- **Estratégia como plano:** significando um caminho a ser intencionalmente seguido e que conduza a uma determinada situação;
- **Estratégia como manipulação:** o objetivo dessa estratégia é criar situações que irão enganar um concorrente, oponente ou competidor;
- **Estratégia como padrão realizado:** essa difere das duas anteriores na medida que não é intencional, é a ocorrida, encontrada ou realizada independente do planejamento;

- **Estratégia como posição:** poderia ser chamada também de interativa, visto que é aquela que faz a mediação entre a empresa e o ambiente na qual se acha inserida;
- **Estratégia como perspectiva:** essa estratégia surge a partir da concepção de mundo que possui uma organização. Ela é conceitual e compartilhada pelos membros dessa organização através das suas intenções e/ou ações. Nesse sentido, aspectos como culturas, ideologias e paradigmas se fundem e criam a intuição coletiva do que é o mundo.

Sendo assim, segundo Chandler e Mintzberg as estratégias possuem duas características principais: são eventualmente intencionais e dependem de uma liderança que as promovam.

De acordo com Mintzberg (1988), a estratégia está inserida em um contexto ambiental (estratégia como posição); é emergente, sendo uma ação efetivamente tomada independente de planejamento (estratégia como padrão realizado); e é uma resposta de seus formuladores à visão que têm do mundo.

Whittington (2002) sugere o estudo da estratégia através de quatro abordagens genéricas, compreendidas de acordo com a estrutura de seu planejamento e seus objetivos:

- **Abordagem Clássica:** percebe a estratégia como um processo racional de planejamento em longo prazo, essencial para garantir o futuro.
- **Abordagem Evolucionista:** considera o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e acredita que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência atuais.
- **Abordagem Processualista:** questiona o planejamento em longo prazo, vendo a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação;

- **Abordagem Sistêmica:** adota uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem muito do contexto social, devendo ser compreendidas com sensibilidade sociológica.

É válido ressaltar que, para McCloskey (1990), todas as abordagens relativas ao gerenciamento estratégico giram em torno de uma questão principal: a maximização dos lucros.

3.1.1 – Abordagem clássica

Os clássicos consideram que a maximização dos lucros é o principal objetivo das organizações, e a melhor maneira para atingi-la seria através do planejamento racional. Sendo assim, o pressuposto do tipo ideal de “homem econômico racional” (Hollis; Nell, 1975) torna-se essencial, pois esse, segundo Whittington (2002, p. 17), “projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar sua vantagem econômica”.

A validação do pensamento clássico tem como base o conceito do homem econômico racional, pois este reduz a empresa a um tomador de decisões especial, ignorando as complexidades internas da organização, porém viabilizando a lógica racional baseada em fórmulas matemáticas que prometem um horizonte seguro e bem planejado. Este homem sustenta um vasto arsenal de fórmulas, matrizes e gráficos de fluxos de caixa, utilizando a técnica como instrumento para alcançar o sucesso.

Whittington critica a “fórmula para o sucesso” proposta pelos clássicos, pois acredita que a falta de “sabedoria técnica”, ou seja, o distanciamento da realidade e à falta de experiência prática dos formuladores da estratégia, seja um ponto franco dessa teoria.

O coração da formulação estratégica encontra-se situado na habilidade da empresa em saber lidar com a competição, segundo a visão clássica de Montgomery; Porter (1998). Sendo assim, essa competição, em um sentido mais amplo do conceito, refere-se não somente aos concorrentes da organização, mas abrange também os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e ainda os produtos substitutos. Estes elementos constituem as cinco forças básicas do modelo de Porter.

O conjunto composto por tais forças representa as ameaças a serem enfrentadas pelas empresas, portanto, devem ser mapeadas e compreendidas.

FORÇAS COMBATENTES

Uma organização que opera em um setor não ameaçado por novos entrantes e que possua poucos concorrentes, poderá ter lucratividade baixa caso enfrente produtos substitutos superiores ou de baixo custo. O mesmo poderia acontecer com uma organização que não possua concorrentes mas tenha um comprador que exerça poder de decisão sobre o negócio. A lucratividade de um setor é determinada pela força ou pelas forças competitivas, sendo assim, essas devem ser o ponto de partida para qualquer análise estratégica.

AMEAÇA DE ENTRADA

Novos entrantes constituem uma ameaça que será medida de acordo com as barreiras existentes no mercado, de acordo com a reação de todos os concorrentes. Segundo Montgomery; Porter (1998), seis grandes fontes de barreiras para novos entrantes devem ser consideradas:

1. **Economias de escala** – Essa barreira pode obrigar que novos concorrentes penetrem no mercado já operando em grande escala ou com desvantagem de custos;
2. **Diferenciação de produto** – Novos entrantes podem ter que investir maximamente na tentativa de quebrar a fidelidade do mercado por produtos com marcas de peso;
3. **Necessidade de capital** – O nível de dificuldade de um determinado setor para a entrada de novos entrantes pode ser mensurado pelo montante de investimento necessário para penetrá-lo, ou seja, quanto maior o montante de investimento menor o número de novos entrantes dispostos a fazê-lo;
4. **Desvantagens de custo independentes do porte** – Empresas já consolidadas no mercado que possuam privilégios de custos (ex: detentores de *know who* do setor, tecnologia, acesso privilegiado, patentes, etc.), independente de seu porte, fazem com que a competição de novos entrantes seja inviabilizada por sua posição de custo ser extremamente baixa;
5. **Acesso a canais de distribuição** – Novos entrantes têm que atingir o consumidor, mas para isso precisam vencer aqueles já consolidados na disputa por um espaço nas prateleiras. Às vezes esse espaço pode significar um grande investimento, o que pode ser uma barreira de grande magnitude para o novo concorrente;
6. **Política governamental** – Essa pode ser uma barreira decisiva para as organizações que visam a entrada em outros países. O estado visa disciplinar os mercados que entenda que devam ser protegidos ou incentivados. Dessa forma, políticas de protecionismo, tanto econômico quanto de recursos naturais, são exercidas no sentido de resguardar o mercado local;

É importante ressaltar que mudanças de condições do ambiente alteram o cenário competitivo, criando novas relações entre as empresas, como por exemplo uma patente que garanta uma vantagem de custo a uma determinada empresa que venha a expirar, modificando sua relação com os demais concorrentes.

FORNECEDORES E COMPRADORES PODEROSO

Os fornecedores e compradores poderosos podem estabelecer relações extremamente dependentes e conflitantes entre as organizações. Um fornecedor poderoso pode estabelecer preços, margens, prazos e muitas outras condições. Os compradores poderosos não são diferentes. Além de preços podem ainda estabelecer a qualidade, atendimento e ainda jogar um concorrente contra o outro.

A maioria das empresas seguramente sofre a força de uma dessas pontas. A sua dimensão passa a determinar o peso da sua consideração no planejamento estratégico.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Para Montgomery; Porter (1998, p. 20), certos setores percebem que o potencial crescimento e lucro de seus produtos esta limitado pela relação preço/desempenho que pode ser ofertada por demais produtos substitutos. Isto é, quanto mais lucrativa essa equação se apresentar, maiores as chances de um produto substituto ameaçar uma determinada organização ou setor.

Os concorrentes passam a disputar posições no mercado rotineiramente. Mecanismos como redução de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade passam ao cotidiano desse mercado. Por essa razão, quando um setor adquire maturação, sua taxa de crescimento diminui e seus lucros começam a declinar.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tendo o conhecimento de todas as forças que reagem aos processos empresariais, o agente formulador da estratégia da empresa identifica e aborda os pontos fracos e fortes da corporação, afim de definir um plano estratégico que poderá:

- Posicionar a corporação utilizando suas capacidades de modo que produza a melhor defesa contra as forças competitivas;
- Influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa;
- Antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas antes dos concorrentes, melhorando e capacitando a posição da empresa no mercado.

Diante dessas breves considerações, pode-se constatar uma visão predominantemente racional, a qual é a característica marcante da escola clássica.

É importante ressaltar que durante seu planejamento estratégico, poucas são as ocasiões na qual a evolução do mercado, do meio ambiente e/ou da natureza humana é percebida como forças combatentes que agem sobre a corporação e o mercado. Porém, conhecer e identificar essas forças ameaçadoras é essencial para um planejamento estratégico que tenha como objetivo o posicionamento sólido da companhia, criando numa vantagem competitiva que a diferencie frente aos seus concorrentes.

3.1.2 – Abordagem evolucionária

A abordagem evolucionária considera que os mercados garantem a maximização do lucro, não pressupondo, necessariamente, metodologias que envolvam o planejamento racional. Isto é, não importam os métodos utilizados pelos gestores, apenas os melhores sobreviverão.

“Os seres humanos podem estar no topo da cadeia ecológica, mas ainda somos membros da comunidade ecológica. Daí porque Darwin seja, talvez, melhor guia para a concorrência entre as empresas do que são os economistas”, segundo Henderson (1989, p. 143).

Na visão dos evolucionistas, o mercado é extremamente dinâmico e competitivo para que uma estratégia realmente eficaz e sustentável possa ser definitiva, visto que as vantagens criadas seriam rapidamente anuladas pelas forças do mercado. Sendo assim, uma determinada estratégia poderia se constituir em uma armadilha, numa ilusão perigosa para a empresa. Nesse sentido, a estratégia deve ser diversificada e abundante em diferentes iniciativas inovadoras, as quais seriam postas a prova no ambiente, que selecionaria a melhor, mantendo as corporações preparadas para os desafios impostos pelo mercado.

3.1.3 – Abordagem processual

Com alicerces nos os trabalhos da *American Carnegie School*, a abordagem processual visa aceitar e trabalhar com as condições impostas pelo mundo da maneira como ele é.

O princípio do homem racional (abordagem clássica) e a perfeição dos mercados competitivos (abordagem evolutiva) são renegados, e o foco do pensamento processual é direcionado para a complexidade interna das corporações. Assim, os processualistas desvendaram e evidenciaram os dois principais assuntos que formam os fundamentos dessa abordagem:

- Os limites cognitivos à ação racional;
- A micropolítica das organizações.

Considerando esses princípios, as estratégias das organizações não seriam escolhidas, mas sim programadas para “satisfazer” os interesses da organização em busca de uma “calma organizacional”, objetivo este que nem sempre coincide com a maximização do lucro.

Segundo Whittington (2002, p.28), *“Em um mundo tão complexo e cheio de surpresas, o estrategista precisa reter a proximidade, a consciência e a adaptabilidade do artesão, em vez de repousar sobre o orgulho de grandes planejamentos de longo alcance”*.

Segundo os processualistas, o foco nos defeitos das corporações e seus processos direcionam quatro diferentes pontos de vista para a estratégia:

- Simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar;
- Os planos podem ser uma forma de segurança e proteção gerencial;
- A estratégia pode emergir retrospectivamente, não precedendo a ação;
- Cultivar cuidadosamente as competências internas.

É sobre esse último item, as competências, que C.K. Prahalad e G. Hamel (PORTER; MONTGOMERY, 1998) apresentaram um importante estudo sobre a questão da competência essencial para as empresas. Em suas considerações iniciais traçam um paralelo sobre o desempenho de duas grandes empresas de destaque internacional, a GTE e a NEC, cujos resultados ao longo do período analisado foram radicalmente diferentes, invertendo uma supremacia detida até então pela GTE pelo crescimento expressivo da NEC, que em 1988 atingiu um faturamento 31% superior ao da sua concorrente. Segundo os autores, a explicação para o que teria levado duas empresas com negócios comparáveis, a terem desempenhos tão diferentes estaria ligada à focalização dessas empresas em suas “competências essenciais” C.K. Prahalad; G. Hamel (PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 294).

Esse pensamento enfatiza que muito mais relevante do que ser detentor de uma carteira de negócios, é ser dono de uma carteira de competências que seja capaz de gerar maior integração e desenvolvimento sustentado de toda a carteira de negócios da organização.

Por tanto, as competências essenciais são consideradas as raízes, ou melhor, a principal fonte de energia de uma empresa, pois são essas competências que permitem o acúmulo coletivo de conhecimento que permite articular todas as demais habilidades de produção e harmonizar as diversas correntes de tecnologias. As competências essenciais não diminuem com o uso, pelo contrário, estão em constante monitoramento e desenvolvimento, ajudando o crescimento da empresa, o que não ocorre com recursos físicos que tendem a deteriorar ao longo do tempo.

A concretização das competências essenciais pode ser percebida como sendo seus produtos essenciais, ou seja, a ligação entre as competências essenciais e os produtos finais.

Com esse entendimento em mente, as unidades estratégicas de negócios – *strategic business unit* – ganham importância, pois são elas que desenvolvem as peças para montar os produtos que refletem as competências essenciais da companhia. Porém, se os dirigentes das unidades não possuem uma visão global do negócio, essas unidades tendem a criar e vender produtos que não sejam relacionados ao *core* da empresa.

Sendo assim, é preciso ressaltar a importância do desenvolvimento de uma arquitetura estratégica que compreenda a identificação das competências essenciais para o uso dentro da empresa, e não para os mercados exteriores. Dessa forma, a organização se verá forçada a identificar e a se comprometer com as obrigações técnicas e de produção por toda a extensão dos seus negócios, produzindo uma vantagem competitiva substancial para ela mesma.

Assim como as competências essenciais devem ser identificadas e desenvolvidas, as pessoas que detêm tais competências devem dispor de uma permeabilidade dentro da organização, circulando por outras áreas de forma a garantir a difusão e propagação desses atributos. A alta gerência deve ser capaz, além de formular a arquitetura estratégica, de promover a integração e a lealdade dessas pessoas portadoras de competências.

Resumindo, para C.K. Prahalad; G. Hamel (PORTER; MONTGOMERY, 1998), os atuais gestores devem gerar vantagem competitiva através da liderança em fabricação de produtos essenciais, que por sua vez aumenta a participação global de suas empresas.

3.1.4 – Abordagem sistêmica

Nessa abordagem as organizações são diferenciadas conforme os sistemas sociais e econômicos nos quais interagem. De acordo com os teóricos sistêmicos é possível planejar e agir com efetividade nos ambientes nos quais estão imersos. Ao contrário das demais teorias, os sistêmicos pregam que os formuladores das decisões não são indivíduos neutros e totalmente isentos das causas e conseqüências que impactam o meio ambiente e a sociedade onde operam. Esses indivíduos se encontram inseridos em um contexto social específico que, inevitavelmente, os influenciam conforme variáveis como profissões, nações e governos, famílias e gênero.

De acordo com os sistêmicos, o planejamento proposto pelos clássicos é proveitoso e imperativo para corroborar as estratégias empresarias frente à sociedade e a elite dominante. Porém, o cenário atual envolve uma diversidade de práticas econômicas, além de extrema complexidade dos ambientes, exigindo sensibilidade sistêmica quando da criação de estratégias verdadeiramente competitivas. Partir do princípio de que os concorrentes de ambientes e realidades diferentes utilizem estratégias similares a da organização, geralmente pode induzir a um erro leviano e de grandes proporções.

O cenário de cada país ou estado pode levar a objetivos opostos aos definidos pelo planejamento estratégico, nestes casos os sistêmicos percebem que estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, ou seja, é preciso jogar conforme as regras locais, visando uma relação “ganha/ganha”, entre a empresa, ambiente e sociedade.

3.2– Estratégias Empresariais de Crescimento

Para o aprofundamento dos estudos relacionados a estratégia, é fundamental que as implicações das quatro abordagens descritas acima sejam relacionadas a três estratégias básicas de crescimento (Inovação, Diversificação e Internacionalização).

3.2.1 – Inovação

Na tradição clássica dominante, entende-se que para uma inovação ser bem sucedida é essencial que ela seja concebida e orientada pelo mercado. Segundo Cooper; Bretani (1991), tanto para os serviços quanto para os bens manufaturados, uma forte orientação de mercado, expressa por pesquisas, testes extensivos e capacidade de reação às necessidades do cliente, é vital para o sucesso na inovação. Resumindo, mantenha-se próximo dos seus clientes.

Nesse sentido deve-se controlar a pressão exercida pelos departamentos de pesquisa e desenvolvimento através da orientação para o marketing. Este controle pode ser exercido subordinando e integrando as iniciativas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) à direção de marketing da organização.

Numa visão mais ampla, a inovação pode servir a outros objetivos além de deixar os clientes felizes. Visões das perspectivas processual e/ou sistêmica sugerem também que a abordagem dirigida para o mercado pode não ser o único meio efetivo (e lucrativo) para inovar.

Dois grupos da tradição clássica, os schumpeterianos e os marxistas, divergem sobre o tema, e ajudam a esclarecer a obsessão dos profissionais de marketing com o cliente, quanto à inovação.

Ambos os grupos compartilham o enfoque clássico no lucro e no controle, mas chegam a conclusões radicalmente diferentes. Os schumpeterianos apontam para o papel da inovação na supressão da concorrência e no domínio dos clientes, já as abordagens marxistas enfatizam que as novas tecnologias podem aumentar o controle gerencial e reduzir o custo da mão-de-obra (WHITTINGTON, 2002, p. 90).

Os sistêmicos registram seu ceticismo sobre essa perspectiva orientada exclusivamente para o cliente. Segundo eles, é preciso considerar os interesses dos profissionais de marketing envolvidos no processo e as especificidades culturais. De acordo com Whittington (2002), os ocidentais mostram forte tendência pelo pensamento racional, enquanto que os japoneses, por exemplo, preferem o tácito e o holístico.

Já para os processualistas a abordagem de inovação orientada para o marketing falha por exagerar a previsibilidade de mercados e subestimar a complexidade das organizações. Para eles o mercado engana, pois a percepção que os consumidores têm das suas necessidades é restrita e deficiente, principalmente quando estes não sabem o que é viável tecnicamente. Segundo os processualistas, a inovação muitas vezes ocorre de forma acidental, como foi o caso da descoberta do poliuretano, consequência de uma explosão acidental nos laboratórios da empresa ICI em 1933 (READER, 1975).

Na visão processualista, na maioria das vezes a inovação é um processo incontrolável. Segundo Quinn (1985, p. 83), “poucas, se houver, das importantes inovações resultam de

sistemas de planejamento altamente estruturados”. A melhor forma de inovar é pelo incrementalismo, pluralismo e descentralização – “o caos dentro de diretrizes”.

3.2.2 – Diversificação, integração e aquisições

A diversificação das empresas tornou-se mais expressiva no século XX, sobretudo no período pós-guerra. Apesar do discurso predominante no final do século XX, enaltecendo a concentração e a volta às competências essenciais, as grandes empresas continuaram a diversificar-se.

Pela visão clássica, a diversificação é resultado de um desenvolvimento lógico, garantindo o uso eficiente e racional dos recursos. Para eles a decisão pela diversificação passa por uma análise racional. Já os sistêmicos creditam essa tendência à facilidade peculiar que os mercados financeiros anglo-saxões oferecem para as fusões e aquisições.

Para os clássicos, se os custos de transação de manter determinadas atividades internamente são realmente inferiores à subcontratação delas no mercado aberto, mantenha-as, se não forem, desintegre-as. Se existem recursos subutilizados – gerentes, fábrica, canais ou marcas – que poderiam ser mais bem aproveitados para ganhar economias de escopo, diversifique. (WHITTINGTON, 2002, p. 100).

Para os sistêmicos a decisão extrapola muito essa visão racional. A decisão pela diversificação, seja pela fusão ou aquisição, contempla questões outras, como interesses e necessidades de grupos de pessoas e da própria estratégia da organização.

3.2.3 – Internacionalização

A internacionalização surge como estratégia de posicionamento e defesa das empresas frente aos seus concorrentes no cenário mundial. Segundo Whittington (2002), por meio do FDI, investimento estrangeiro direto, as empresas iniciaram um forte movimento nesse sentido no final do século XIX, quando empresas inglesas respondiam por 45,5% do total de ações de FDI do mundo

A estratégia multinacional é um jogo de criar e defender posições oligopolistas das quais se extraem lucros não competitivos de consumidores dominados. Quanto mais os participantes forem multinacionais, maior a sua vantagem. Uma proliferação de investimentos no país aprimora a capacidade de retaliar agressores de forma gradual e não destrutiva: o defensor pode disparar tiros de advertência em pequenos mercados primeiro, só chegando à guerra total em mercados importantes, se o agressor não recuar. (WHITTINGTON, 2002, p. 113),

A diversificação em mercados internacionais, segundo os clássicos, permite desenvolver uma série de estratégias, como subsidiar a batalha em mercados particulares, aprimorar o conhecimento sobre o concorrente e até mesmo estabelecer um equilíbrio conivente e “gentil” com os competidores.

Em conclusão, na visão dos evolucionistas a internacionalização é uma fonte importante de ganhos e eficiência competitiva. Já os clássicos, com a teoria do jogo, vêem essa estratégia como parte de um jogo elaborado de concorrentes que se antecipam e contrapõem. Já os sistêmicos, são céticos quanto a essa eficiência e preferem suspeitar de um

interesse mais imperialista, e ressaltando a confusão desse jogo sob o argumento de que nem todos manterão as mesmas regras.

Ao observar as diferentes perspectivas sobre as estratégias de inovação, diversificação e internacionalização, percebe-se uma clara necessidade das organizações de estabelecerem planos ou, como preferem os sistêmicos, se adaptarem a eles, de modo a garantir o crescimento das empresas. Seja por interesses pessoais, pelo dos acionistas, por proteção ou pela maximização dos lucros, essas estratégias têm como pano de fundo a sobrevivência e o crescimento das organizações.

3.3 – O Gerenciamento da Estratégia

Segundo Cyert; March (1963, apud WHITTINGTON, 2002, p. 118): As organizações são coalizões de indivíduos limitadamente racionais e politicamente motivados, tendenciosos do ponto de vista cognitivo, que adoram a rotina. Fazer mudar esses tipos de organizações exige muita paciência para persuadir e estabelecer acordos políticos. Essa reflexão ilustra perfeitamente as dificuldades inerentes ao gerenciamento da estratégia, que será abordado sob as perspectivas clássica, processual, evolucionista e sistêmica.

3.3.1 – Estratégia e estrutura

O debate, segundo cada escola, tende para a defesa dos seus princípios. Mas parece que uma questão serve de interseção: para que serve uma boa estratégia se não se encaixa na estrutura e vice versa?

Nesse sentido a visão de Alfred Chandler (1962) prevaleceu por muito tempo. Segundo ele, a estrutura segue a estratégia. Em seus estudos exemplificados pela Du Pont, General Motors, Standard Oil (agora Exxon) e Sears Roebuck, ele descreve como a diversificação acabou gerando um caos organizacional. Enquanto essas empresas não adotaram novas estruturas com várias divisões, para acompanhar a estratégia de diversificação, o caos resultante do processo quase acabou com as próprias organizações. Resumindo, a estrutura precisa seguir a estratégia.

Os autores processuais, no entanto, se servem da mesma lógica para entender que a ordem é contrária, defendendo que a estrutura precede a estratégia. Ou seja, a estratégia é formulada de acordo com as ferramentas que se possui. Numa visão mais equilibrada Mintzberg (1990, p. 183) conclui que a relação entre estrutura e estratégia é recíproca: “a estrutura segue a estratégia... como o pé esquerdo segue o direito”.

Sendo assim, segundo Whittington (2002), parece um tanto simplista a visão clássica e evolucionista, acreditando que a estrutura é capaz de seguir fielmente a estratégia, desconsiderando outras questões como as apresentadas pelos sistêmicos, onde o ambiente, por meio das suas inúmeras variáveis, pode interagir nessa relação tornando-a mais dependente do meio do que da lógica racional do planejamento clássico. Concluindo, é preciso ser sensível ao contexto.

3.3.2 – Mudança estratégica

Segundo Whittington (2002, p. 127), a visão processual enfatiza a dificuldade da mudança da estrutura organizacional, sobretudo quando se trata de uma mudança estratégica geral. Dessa forma, a capacidade de mudança estratégica torna-se uma importante arma de diferenciação e vantagem competitiva. “A vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender”.

Nesse sentido, a grande dificuldade reside em conseguir dos gerentes a postura adequada e eficaz para implantação das novas estratégias incorporando as mudanças necessárias para a sua implantação. Muitas vezes a substituição desses gerentes torna-se a única maneira de se atingir as mudanças desejadas. Os profissionais de dentro da empresa parecem relutantes às mudanças e aos rompimentos estabelecidos por uma nova estratégia ou até mesmo por guinadas exigidas para uma recuperação de mercado.

Para os teóricos da agência, o controle da eficácia das mudanças e a fidelidade com os interesses da organização, podem ser obtidos por meio das pressões de mercado, onde os agentes são expostos a todo tipo de pressão (ameaça de demissão, de exposição na mídia por fraco desempenho, ameaça de venda da sua unidade, abandono de projetos e etc).

Os teóricos processualistas têm uma visão menos fatalista. A solução, segundo essa escola, estaria na aprendizagem corporativa. Segundo De Geus (1988, p. 71), então chefe de planejamento da Royal Dutch Shell, “a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. Na Shell, portanto, o planejamento corporativo é basicamente sobre flexibilidade – mudança de mentalidade – em vez de rigidez – formulação de planos.

As estruturas cognitivas existentes precisam ser constantemente desafiadas, estimulando-se os dissidentes, tolerando-se os experimentos fracassados e aceitando-se a definição chinesa dualista de crise (risco e oportunidade). A natureza auto-reforçadora coletiva das receitas existentes requer que os processos tanto de aprendizagem quanto de desaprendizagem estendam-se profundamente pela organização. (WHITTINGTON, 2002, p. 132).

O perigo dessa aprendizagem gradual ou treinamento compreensivo é a sua natural sensibilidade aos interesses pessoais daqueles que deveriam agir com isenção às mudanças necessárias. Dessa forma, embora reconhecendo a necessidade das mudanças, os gerentes podem recusar-se a aprendê-las mediante um interesse pessoal.

Seja qual for a perspectiva, a questão da mudança é sempre polêmica e difusa. Não apenas porque fere interesses pessoais, mas porque rompimentos de qualquer natureza sempre foram repudiados pela própria natureza humana. Nesse sentido, desconsiderar a interseção da razão das várias escolas poderia remeter a uma visão distorcida da realidade empresarial.

Nem tanto ao mar nem tanto a terra, talvez seja essa a única perspectiva verdadeiramente sensata dessa questão. Não se pode conceber um plano estratégico envolvendo mudanças sem considerar a possibilidade da intercalação seqüencial, primeiro a estratégia e depois a estrutura ou primeiro a estrutura e depois a estratégia. Também não se pode planejar sem considerar as influências do ambiente na estrutura que deverá executar a estratégia, ou ainda gerenciar as mudanças sem uma visão evolucionista.

3.4 – Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável

O termo sustentável emerge no final da década de 1980 como uma adaptação do sistema de produção, que estava sendo contestado, em busca de um novo posicionamento, além de sua manutenção e sobrevivência. O fato é que o sustentável, em geral corresponde a uma maior objetividade nas proposições – em excesso, em alguns casos. “Uma atividade reconhecida como sustentável pela sociedade recebe esta denominação por estar embasada em conceitos objetivos amplamente discutidos – ao menos para cada segmento da economia”. (DALE, 2005, p.5).

Uma definição que é usada até hoje considera “desenvolvimento sustentável aquele que satisfaz as necessidades da geração presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”. (Nosso Futuro Comum, 1987, p.64).

Essa definição contém dois conceitos-chave:

- o conceito de “necessidades”, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;
- a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Esses conceitos tornam a definição de sustentabilidade altamente subjetiva e têm gerado vários debates em diversos campos acadêmicos, que vêm tentando adequar o conceito à sua própria área de conhecimento.

Apesar dos esforços, ainda não se alcançou um conceito de sustentabilidade com total concordância. A literatura mostra sérias controvérsias nessa área. Cepticismo na definição primária, seus objetivos, a coerência das estratégias e mesmo as razões pelas quais o conceito surgiu, variam a partir de cada área de conhecimento, visão política e mesmo pela sociedade civil. Entretanto, nenhuma instituição questiona a necessidade de se atingir o ideal da sustentabilidade, mesmo com a ambigüidade da definição.

Entretanto, para Stead e Stead (2000) a “sustentabilidade” é a busca da elevada qualidade de vida para as atuais e futuras gerações de seres humanos ou não humanos através da criação de um balanço sinérgico entre a prosperidade econômica, a viabilidade dos ecossistemas e a justiça social. Já Gladwin, Kennelly e Krause (1995) a conceituaram como um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, conectada, eqüitativa, prudente e segura (cinco características). Inclusiva, pois o desenvolvimento deve se dar de forma ampla no espaço e no tempo. Conectada, pois as variáveis ecológicas, sociais e econômicas são interdependentes. Eqüitativa, pois deve ser considerada a justiça intergeracional, intra-geracional e interespécies. Prudente, pois implica na prevenção e nos cuidados de ordem tecnológica, científica e política. Finalmente, segura, pois demanda atenção e controle de ameaças vindas de quebras perigosas.

O Desenvolvimento Sustentável tem sido conceituado de diversas formas, porém todas tentam caracteriza-lo como um processo de mudança no qual o uso dos recursos naturais, a

orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estejam de acordo com as necessidades atuais e futuras.

A MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005b) fez uma análise histórica do desenvolvimento dos cenários globais. Considerou como mais relevantes os cenários desenvolvidos pelo Global Scenarios Group, Global Environment Outlook do UNEP, Special Report on Emissions Scenarios do IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), World Business Council for Sustainable Development, World Water Vision do World Water Council e pela OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). Isso porque entendeu que somente esses satisfariam as características necessárias para uma análise adequada do futuro do planeta: integração, regionalização, futuros múltiplos e quantificação. Concluiu que, apesar de diferentes entre si, esses estudos de cenários tinham uma visão comum dos tipos de evolução do futuro:

- um mundo com evolução gradual mantida pelas forças dominantes atuais; um mundo influenciado por políticas multilaterais fortes focadas em objetivos visando a sustentabilidade; um mundo que sucumbe à fragmentação, ao colapso ambiental e à derrocada institucional;
- e um mundo no qual emergem novos valores humanos e novas formas de desenvolvimento.

Todos esses estudos chegam a uma conclusão similar: somente um novo estilo de desenvolvimento baseado no Desenvolvimento Sustentável será capaz de levar o planeta – suas sociedades e seus ecossistemas – a uma situação administrável

Nesse contexto cabe perguntar quais são os principais atores que devem se posicionar ativamente com relação a este tema fundamental. A resposta foi dada no “2002 World Summit on Sustainable Development”, organizado pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) em Joanesburgo (África do Sul): somente com a ação dos Governos, das Organizações Não Governamentais (ONGs) e das Organizações Privadas será possível implementar ações que mudem o atual curso de nossa história. Na mesma reunião foi consenso de que é necessário promover tanto a produção quanto o consumo sustentável.

Este estudo aborda a possibilidade da promoção do Desenvolvimento Sustentável pelas empresas, através de estratégias empresariais baseadas nas mudanças de gestão propostas pelo Capitalismo Natural (P. Hawken, A. Lovins e L. H. Lovins (1999)). Dessa forma, o Desenvolvimento Sustentável foi entendido como uma forma de condução e desenvolvimento dos negócios considerando a busca do atendimento das necessidades de todas as partes interessadas (acionistas, clientes, fornecedores, comunidade etc) sem prejudicar a capacidade da organização atender as futuras necessidades dessas partes interessadas, abordando sempre o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

3.5 – Capitalismo Natural

O Capitalismo Natural (HAWKEN; LOVINS E LOVINS, 1999), defende a tese de que é possível promover uma modificação radical no modo de produção capitalista tradicional, que baseia-se unicamente no lucro e no uso indiscriminado dos recursos naturais (não dando importância às suas consequências), para um modelo de produção que possa tratar as esferas ambientais e econômicas simultaneamente, isto é, um modelo pelo qual as empresas

aufiram ganhos (lucros) e ainda possam contribuir para a preservação ambiental do nosso planeta.

Para Hawken e outros (1999), o sistema capitalista tradicional tem como mentalidade:

- Obter vantagem competitiva através de fábricas maiores e mais eficientes, que produzam maior quantidade de mercadorias para a venda no mercado com demanda crescente;
- Obter o crescimento da produção total de bens e serviços (PIB) visando a maximização do bem-estar da sociedade;
- Que a escassez de recursos instiga a criação de substitutos;
- Que para o estabelecimento de um alto nível de vida, os custos repassados a saúde de nosso meio ambiente devem equilibrar-se com as reivindicações impostas pelo crescimento econômico;
- Que as organizações e as forças livres de mercado remanejarão recursos (tanto humanos quanto naturais) sempre para o melhor uso.

Ainda para Hawken “os últimos dois séculos de crescimento maciço em prosperidade e capital industrial fizeram-se acompanhar de um prodigioso corpo de teorias econômicas que os analisavam, todas baseadas na falácia segundo a qual o capital natural e o humano tinham pouco valor em comparação com o produto final”.

É nesse ponto que o capitalismo natural começa a se diferenciar do capitalismo tradicional. Para o capitalismo natural, o valor dos serviços prestados pelo ecossistema do planeta possui um valor econômico extremamente significativo para as organizações. Logo, a omissão das empresas em relação a contabilidade desses serviços, além de uma perda de oportunidade para a obtenção de melhores resultados financeiros (diminuindo o desperdício), omite uma matemática irrecusável: quanto maior o consumo irresponsável do capital natural de nosso planeta maior a taxa com que o mesmo se extinguirá.

Para se ter uma idéia do valor desse montante, em 1999, especialistas estimavam que a cada ano cerca de 33 trilhões de dólares poderiam ser atribuídos a utilização dos serviços prestados pelo ecossistema às organizações, através da armazenagem de água, da regulação da atmosfera, do controle do clima e outros.

Segundo Hawken e outros (1999) o capitalismo natural implica quatro grandes mudanças em práticas de gestão das corporações:

1. **Aumentar drasticamente a produtividade de recursos naturais.** A redução do fluxo perdulário e destrutivo de recursos - de seu esgotamento à poluição - representa uma grande oportunidade para as empresas. Graças a alterações fundamentais na tecnologia e na estrutura da produção, empresas visionárias estão criando maneiras de fazer recursos naturais - energia, minerais, água, matas - durarem cinco, dez, até cem vezes mais do que o normal. Essa grande economia de recursos costuma trazer lucro maior do que o gerado por pequenas economias de recursos - ou até pela absoluta ausência

delas. Além disso, não só se paga com o tempo como, em muitos casos, também reduz investimentos iniciais de capital.

2. **Adotar modelos de produção de inspiração biológica.** O capitalismo natural busca não só reduzir o desperdício, mas também eliminar o próprio conceito de desperdício. Em sistemas de produção em malha fechada, inspirados em modelos da natureza, todo produto retorna ao ecossistema sem causar danos, como nutriente (adubo, por exemplo), ou vira insumo para a fabricação de outro produto. Com frequência o projeto de tais sistemas pode prever a eliminação do uso de materiais tóxicos, que podem interferir na capacidade da natureza de reprocessar materiais.
3. **Migrar para modelo de negócios fundado em soluções.** O modelo de negócios tradicional da indústria é fundado na venda de bens. No novo modelo, o valor emana de um fluxo de serviços - fornecimento de iluminação, por exemplo, em vez da venda de lâmpadas. Esse modelo implica uma nova percepção do valor, uma transição da compra de bens como indicador de afluência para outro que meça o bem-estar pela satisfação contínua de expectativas cambiantes de qualidade, utilidade e desempenho. A nova relação alinha interesses de fornecedores e clientes de modo a recompensá-los por implementar as duas primeiras inovações do capitalismo natural: produtividade de recursos e produção em malha fechada.
4. **Reinvestir no capital natural.** Em última instância, toda empresa deve restaurar, sustentar e expandir os ecossistemas do planeta para que estes possam produzir seus serviços e recursos biológicos vitais em abundância ainda maior. Pressões nesse sentido vêm crescendo com a expansão das necessidades humanas, a alta dos custos

decorrentes da deterioração de ecossistemas e a maior conscientização ambiental de consumidores. Por sorte, todas essas pressões geram valor para a empresa.

CAPÍTULO 4 – EXEMPLOS DE CASOS DE SUCESSO

Com a formulação do conceito de desenvolvimento sustentável, outras idéias e abordagens afluíram, como as premissas fundamentadas por Sachs (1993) sobre as cinco dimensões nas quais a sustentabilidade deve ser refletida: a social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural (seja por sua relevância ou por demonstrarem uma série de critérios similares ou complementares aos já citados anteriormente).

Entre estas, existe aquela que deve ser responsabilidade do “mundo corporativo”, ou seja, das organizações produtivas. Já que são elas que geram a maior parte da riqueza do mundo, é natural que assumam a responsabilidade por buscar a sustentabilidade global a partir de seus negócios.

A participação do empresariado nesse debate tem crescido significativamente. Os empresários mais conscientes estão comprovando, com ações e resultados, que investir em sustentabilidade representa um excelente negócio, além de ser uma prática eticamente correta. Porém, a visão empresarial ainda não consegue alcançar o objetivo principal do desenvolvimento sustentável (satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras), atuando apenas dentro do campo do “economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto”.

“A sustentabilidade corporativa deve incluir, entre seus objetivos, o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas e a constante melhoria da sua própria reputação” (ALMEIDA, 2002, p.78). Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulso do

jogo, mais cedo ou mais tarde. A transformação em prol da sustentabilidade diz respeito a ampliar o sucesso, o valor e a flexibilidade da empresa em longo prazo.

Para que as organizações sejam sustentáveis, é preciso que possuam um equilíbrio entre as três dimensões que balizam o conceito de sustentabilidade corporativa: a econômica, a ambiental e a social. Porém, estes princípios são muitas vezes vistos como conflitantes, frente à busca por resultados financeiros imediatos, aumento de fatias de mercado e competitividade. A globalização, ao longo de décadas, acelerou este processo, e conseqüentemente, a competitividade e as lógicas da gestão empresarial. Estas primeiramente estavam focadas nas próprias organizações e empresas, e, nos dias atuais, vêm se canalizando para as relações interempresariais, através das diversas cadeias produtivas que as formam. (JAPPUR, 2004, p.10).

Os conceitos e mudanças de gestão pregadas pelo capitalismo natural atuam sobre as bases compreendidas pelo conceito de sustentabilidade, que cada vez mais se torna imprescindível para a sobrevivência das organizações e de todo o planeta. Suas propostas atuam nas esferas e cadeias produtivas nas quais as organizações encontram-se imersas, melhorando suas produtividade, eficiência econômica e, ainda, a preservação ambiental.

A estratégia empresarial baseada no capitalismo natural deve ser regida pela abordagem sistêmica das estratégias empresariais, visto que todos os fatores sociais, econômicos, governamentais e etc., devem ser levados em consideração quando da criação do planejamento estratégico da empresa.

A seguir são demonstradas ações efetivas da empresa Interfase (fabricante de materiais para ambientes comerciais), que, de forma visionária e inovadora, adotou em suas operações

três das quatro mudanças de gestão propostas pelo capitalismo natural (aumentar drasticamente a produtividade de recursos naturais; adotar modelos de produção de inspiração biológica e migrar para modelo de negócios fundado em soluções). Apesar da identificação de outras empresas que também adotaram, mesmo que parcialmente, o modelo proposto pelo capitalismo natural, a Interface é sem dúvida um dos melhores exemplos de ganhos econômicos e ambientais através dessa estratégia, aproximando-se cada vez mais do ideal do desenvolvimento sustentável:

- **Caso prático do aumento drástico da produtividade de recursos naturais:**

A Interface estudava um meio para fazer um líquido percorrer um circuito similar ao empregado em quase todo setor dentro de sua nova fábrica de carpetes em Xangai. Uma grande empresa européia, que havia projetado o primeiro rascunho do projeto, pretendia utilizar bombas para impulsão do líquido com potência total de 95 cavalos. Porém, um dos engenheiros da Interface notou que, com duas simples alterações do projeto, seria possível reduzir a potência exigida em aproximadamente 92%.

As mudanças consistiam em:

1 – Aumentar o diâmetro da tubulação proposta inicialmente pela empresa européia: Isso gera menos atrito do que canos mais finos, exigindo menos energia para o bombeamento do líquido. O grande ponto dessa mudança veio do questionamento de uma idéia antiga, segundo a qual a economia de energia gerada por tubos mais grossos não justificava os custos mais elevados dos mesmos. Ou seja, conclui-se que, apesar do investimento inicial em tubulação ser um pouco mais elevado, o investimento com bombas seria reduzido, visto que quanto

menor a potência menor o custo da bomba, além de diminuir os custos de vários outros componentes do sistema devido a menor pressão interna do mesmo. Sendo assim, a produtividade e eficiência (tanto técnica quanto econômica) final do novo sistema gera maior lucratividade a longo prazo, aferindo uma competitividade de custos da empresa em relação às outras que utilizavam o modelo anterior com tubulação mais fina e bombas mais potentes.

2 – Reduzir o atrito através de tubulações curtas e retas: Para isso, primeiro projetou-se a distribuição dos tubos e depois se posicionou os tanques, caldeiras e demais equipamentos que são conectados pela tubulação. Esse planejamento é inovador, pois contraria as técnicas utilizadas anteriormente, que utilizavam tubos longos e curvos, causando maior atrito, gerando maiores custos com componentes mais robustos e exigindo mais energia para o funcionamento do sistema.

Esse exemplo gera grandes implicações por dois motivos: Como o bombeamento é a função primordial de motores, e esses consomem três quartos de toda a eletricidade da indústria, o aumento dramático da produtividade dos recursos utilizados pela companhia foi atingindo com sucesso e ainda reduziu os custos de investimento inicial do projeto. Outra implicação é o fato de que “pensar fora da caixa” pode gerar imensa economia de recursos e vastos retornos sobre o investimento.

No campo da estratégia, esse tipo de raciocínio pode levar gerentes a conceber pequenas alterações que, por serem baratas, gratuitas ou melhor até que gratuitas (pois barateiam a construção de todo o sistema), trazem grande economia. Isso é possível porque, em geral, o investimento certo em uma parte do sistema pode gerar benefícios para todo o sistema.

A adoção de tecnologias inovadoras aliadas a essa visão, tende a trazer às organizações maiores lucros a longo prazo, além da preservação do meio ambiente. A exemplo considere o caso da nova geração de hiper carros movidos a energia solar e células de hidrogênio, já em desenvolvimento. Estes poderão substituir os combustíveis fósseis atuais (e exterminar suas externalidades) antes mesmo que se tornem escassos e onerosos, aumentando a eficiência econômica na locomoção de cargas e passageiros e aferindo lucros para empresas do setor rodoviário, por exemplo. A interdependência entre todos os setores da economia e sociedade deve ser vista como uma grande vantagem do capitalismo natural, onde um lucra e preserva o meio ambiente, todos podem lucrar e preservar também.

- **Caso prático da adoção de modelos de produção de inspiração biológica:**

Nesta prática, a empresa Interface continua a desbravar o caminho para a ecologia corporativa.

Enquanto seus concorrentes reaproveitam carpetes de náilon e PVC como forros de valor econômico inferior, a Interface investiu na criação de um revestimento para pisos revolucionário, o qual pode ser totalmente reaproveitado para a geração de um produto idêntico e novo. Para isso, a empresa teve que reformular totalmente todos os seus conceitos. Os executivos da Interface não estavam preocupados em vender uma maior quantidade de um carpete ordinário, mas se preocupavam com o desenvolvimento de um produto que para muitos seria utópico ecologicamente, e ainda superaria as melhores expectativas e necessidades de seus clientes, protegendo e nutrindo o capital natural de nosso planeta.

Tal produto tem durabilidade quatro vezes maior que seus antecessores, utiliza cerca de 40% menos matéria prima que os carpetes convencionais (o que significa uma redução de 86% no consumo de materiais), não requer cloro ou outros materiais tóxicos em seu processo de fabricação, não mancha, é resistente a fungos, pode ser lavado facilmente apenas com água, e oferece vantagens estéticas em relação aos atuais carpetes disponíveis no mercado tradicional. O produto supera de longe todos os seus concorrentes, e não chega a ser vendido como um produto ecológico, mas sim como um produto de evolução.

Esse produto representa a intenção da companhia em eliminar todo e qualquer resíduo de sua produção. O Presidente do conselho, Ray C. Anderson, define resíduo como "qualquer insumo mensurável que não produz valor para o cliente" e considera todo insumo um resíduo até prova em contrário.

Entre os anos de 1994 até 1998, o conceito de resíduo zero direcionou a companhia a uma revisão de processos que colaborou no uso constante dos insumos e acarretou em um aumento de receita de US\$ 200 milhões, sendo que US\$ 67 milhões o aumento de receita foram diretamente relacionados à redução de 60% de resíduos expurgados pela companhia em aterros sanitários.

Mais tarde, a definição de resíduo foi estendida a todo combustível fóssil empregado como insumo em sua produção. Ambientalistas de todo o mundo aplaudiram de pé a estratégia verde concebida pela empresa, mas além do reconhecimento da sociedade, a estratégia de negócios da Interfase demonstrou ser de incrível sucesso, dobrando a receita, triplicando o lucro e aumentando em 73% o número de funcionários em 4 anos de aplicação.

- **Caso prático da migração para modelo de negócios fundado em soluções:**

Em prédios comerciais, o carpete costuma ser trocado com certa periodicidade (cerca de uma década, aproximadamente), isto acontece porque determinadas áreas do produto acabam sofrendo um desgaste que dá um aspecto desagradável ao carpete. Quando isso ocorre, o consumidor é obrigado a passar pela experiência de fechar seu escritório e ter que retirar todos os móveis para realizar a troca do revestimento. Sendo assim, bilhões de quilos de carpete são retirados todo ano de escritórios e enviados a aterros, onde vão durar até 20 mil anos.

Para fugir desse ciclo improdutivo e perdulário, a Interface está modificando seu modelo de negócios. Ela não mais se caracteriza por uma empresa que vende e instala carpetes, mas sim por uma empresa que presta serviços de revestimento de pisos para seus consumidores.

Através de seu sistema Evergreen Lease, a Interface deixou de vender carpete e passou a oferecer, por uma taxa mensal, o serviço de revestimento de piso, responsabilizando-se por manter o carpete sempre novo e limpo. Inspeções mensais detectam e substituem trechos puídos. Já que em geral 80% do desgaste afeta no máximo 20% da área, substituir apenas as partes desgastadas reduz em cerca de 80% o consumo de material. Além disso, minimiza os transtornos ao cliente - seções puídas raramente se encontram sob móveis. Para o cliente, alugar o carpete pode trazer, por último, uma vantagem fiscal, pois o que era despesa de capital vira um gasto que pode ser abatido do imposto.

Como resultado, o cliente obtém serviços mais em conta e melhores, e de produção muito mais barata para o fornecedor. Aliás, a energia poupada por não produzir um carpete todo novo é, em si, suficiente para toda a produção de carpete exigida pelo novo modelo de negócios. Juntas, a economia quántupla em material de carpete que o *Evergreen Lease* rende à Interface e as economias séptupla em materiais decorrentes do uso desse carpete representam uma redução assombrosa de 35 vezes no fluxo de materiais necessário para sustentar um serviço superior de revestimento de piso. Com a remanufatura e com a fabricação de carpete a partir de materiais renováveis, a empresa pode, basicamente, reduzir a extração de recursos virgens à sua meta, que é zero.

A migração da Interface para a prestação de serviços reflete uma mudança fundamental no modelo básico da maioria das empresas de manufatura, que ainda se enxergam como máquinas de produção e venda de produtos. Quanto mais produtos vendidos, melhor - pelo menos para a empresa, mas nem sempre para o cliente ou o planeta. Contudo, qualquer modelo que desperdice recursos naturais desperdiça também dinheiro. Em última instância, esse modelo será incapaz de competir com um modelo de serviços cuja ênfase é a solução de problemas e a construção de relações de longo prazo com os clientes, não a fabricação e venda de produtos. A economia de soluções quase sempre irá reforçar o valor para o cliente e o lucro da empresa, pois alinha os interesses de ambas as partes, premiando quem faz mais e melhor com menos.

- **Casos práticos do reinvestimento no capital natural:**

Alterar processos industriais para garantir a restauração e ampliação do estoque de capital natural pode ser especialmente rentável. Isto porque a natureza se incumbe de toda a

parte de produção, enquanto o ser humano apenas precisa deixar a vida florescer. Setores que vivem da exploração direta de recursos naturais, como o florestal, o agrícola e o pesqueiro, oferecem os exemplos mais sugestivos. Neste tópico descreveremos experiências de três empresas desses setores:

- Allan Savory, do *Center for Holistic Management*, em Albuquerque, Novo México, reconcebeu a atividade pecuária para aumentar a capacidade de pastos nativos, freqüentemente degradados não pelo excesso de pastagem, mas por sua insuficiência - ou pelo pastoreio errado. A solução de Savory é manter o rebanho em constante deslocamento, pastando de modo intensivo, mas breve, em cada local, a exemplo dos rebanhos densos, mas em perene movimento, de animais de pastagem nativos que co-evoluíram com o pasto. Calcula-se que essa abordagem venha sendo aplicada por milhares de pecuaristas, melhorando tanto o pasto como o lucro. Com esse "pastoreio rotativo de manejo intensivo", há muito tempo padrão na Nova Zelândia, o retorno é tão claramente superior que nos últimos anos mais de 15% das propriedades leiteiras do estado americano do Wisconsin adotaram o método.
- A California Rice Industry Association constatou que permitir o desenvolvimento da diversidade natural pode ser mais rentável do que obrigar a natureza a produzir um só produto. Em Sacramento, com a inundação de 60 a 80 hectares de campos de arroz de várzea - cerca de 30% da área de rizicultura da Califórnia -, depois da colheita os agricultores conseguem criar várzeas sazonais que sustentam milhões de pássaros selvagens, reabastecem aquíferos, melhoram a fertilidade e geram outros benefícios valiosos. Além disso, os agricultores enfardam e vendem a casca do arroz, cujo alto teor de sílica - antes um fator de risco de poluição atmosférica, quando queimada -

contribui para a resistência a insetos e, portanto, para seu valor de revenda como material de construção.

- John Todd, da Living Technologies, de Burlington, Vermont, usou tanques interconectados de bactérias, algas, plantas e outros organismos - Living Machines - para transformar efluentes em água pura. Além de deixar a água mais limpa a custo reduzido, sem toxicidade ou cheiro, a técnica também produz flores com valor comercial e torna a fábrica compatível com seu entorno residencial. Uma instalação parecida na fábrica da Ethel M Chocolates em Las Vegas, Nevada, que trata de modo eficaz os efluentes industriais, é exibida ao público visitante como atração especial.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Foi visto que os problemas ambientais e sociais continuam a se manifestar e tendem a piorar a cada dia. A situação do mundo é preocupante. A falta de água, degradação de ecossistemas, fome etc. já são realidades em várias partes do globo e algo precisa ser feito.

O famoso desenvolvimento que equilibre o lado econômico, o social e o ambiental de forma inclusiva e inter-geracional, o Desenvolvimento Sustentável, precisa concretizar-se com urgência.

As Organizações Privadas têm a grande responsabilidade de tornar esse tipo de desenvolvimento em uma realidade comum, pois são elas as responsáveis pela grande parte da produção de riqueza de nossa sociedade, assim como da maior parte da exploração do capital natural de nosso ecossistema.

O capitalismo natural traz filosofias, conceitos e propostas para a remodelagem da gestão das organizações que podem ajudar na busca pelo equilíbrio das esferas econômicas, sociais e ambientais nas operações corporativas, conforme demonstra a pesquisa bibliográfica sobre o tema. Porém, por se tratar de um assunto relativamente novo no mundo corporativo (cerca de duas décadas da criação da teoria) não foi possível constatar um número significativo (dentro do universo empresarial global) de empresas que tenha adotado essa filosofia em suas estratégias de negócio. É possível deduzir que os conceitos de sustentabilidade, e logo do Capitalismo Natural, ainda encontram-se em fase embrionária, mas ganham força no mundo corporativo.

As empresas identificadas e relatadas no estudo indicam que o futuro do desenvolvimento sustentável pode ser traçado através da estratégia empresarial direcionada pela metodologia do Capitalismo Natural, pois dessa forma toda a organização trabalha com foco nos objetivos do novo modelo, ou seja, novas técnicas, tecnologias, comportamentos e processos refletirão a sustentabilidade em todos os níveis da companhia.

Sendo assim, o Capitalismo Natural utilizado na estratégia empresarial pode ser a solução de sucesso para os futuros problemas de escassez que serão enfrentados pelas empresas em um futuro próximo, pois cria metas ecológicas e econômicas integradas, que são tão necessárias quanto rentáveis.

Na opinião do autor, o estudo demonstra que as estratégias fundamentadas no industrialismo tradicional, em uma nova economia com um novo paradigma de produção sustentável, estão fadadas ao fracasso, e as organizações que estiverem na vanguarda do Capitalismo Natural terão vantagens competitivas que garantirão bons frutos para todos os membros da sociedade e para nosso meio ambiente. Aquelas que não se adequarem a essa nova realidade não serão um problema para seus concorrentes, pois não sobreviverão as mudanças, sendo expulsas do mercado por não modificarem suas estratégia.

Resta saber se essas mudanças radicais nas organizações serão identificadas, planejadas e implantadas em tempo, antes que nosso planeta sucumba, e, junto com ele, o modelo capitalista tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

CHANDLER , Alfred D. Jr. Strategy and Structure. Cambrige: The MIT Press, 1962 – 1962.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

COOPER, R. G e BRENTANI, U. (1991) New industrial financial services: what distinguishes the winners, Journal of Product Innovation Management 8:75-90 – 1981.

DALE, P. – Capítulo 1 Definindo ecoturismo...Para quê? Para quem? In: ZYSMAN N. Rita MENDONÇA R. Ecoturismo no Brasil. Editora Mande. São Paulo, 2005.

DELGADO; J. J. S. Desenvolvimento Sustentável e a Indústria Química Brasileira: Análise das Posturas Empresariais e Proposta de Desdobramento das suas Estratégias. Dissertação de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S., 1995, “Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”. Academy of Management Review, v. 20, p. 874-907, October.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 1999.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy, Harvard Business Review. Nov-dez 1989: 139-43.

HOLLIS, M. e NELL, E. J. Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neo-Classical Economics, Cambrige: Cambrige University Press. 1975.

JAPPUR; R.F. A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, 161p.

McCLOSKEY, D. N. If you're So Smart: the Narrative of Economic Expertise, Chicago , IL : University of Chicago Press . 1990.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005a), Ecosystems and the Human Well-being: Synthesis. Washington, USA: Island.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005b), Ecosystems and the Human Well-being: Scenarios Volume 2. Washington, USA: Island.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J.B., MINTZBERG, H & JAMES, R. M. The Strategy process: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, New Jersey: 1988.

MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 8ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. São Paulo: Nóbél, 1993.

STEAD, JEAN GARNER; STEAD, EDWARD, 2000, “Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability”. Journal of Business Ethics, v. 24, p. 313-329.

UNEP, 2002a, Global Environment Outlook 3 – Past, present and future perspectives. London, UK: Earthscan.

UNEP, 2004, GEO Year Book 2003. Nairobi: UNEP

UNEP, 2005, GEO Year Book 2004/5. Nairobi: UNEP

UNEP, 2005b, Convenções e Protocolos para Produtos Químicos.

UNEP, 2006, GEO Year Book 2006. Nairobi: UNEP

UNEP, 2007, GEO Year Book 2007. Nairobi: UNEP

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Thomson, 2002